

ANKE SOMMER

# Schlachtfeld Arbeitsplatz

Das Praxishandbuch  
für Konfliktmanagement  
im Unternehmen



HANSER



**BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!**

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)



Anke Sommer

# **Schlachtfeld Arbeitsplatz**

Das Praxishandbuch für Konfliktmanagement im Unternehmen

**HANSER**

Die Autorin:  
*Anke Sommer*, Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-45872-7  
E-Book-ISBN 978-3-446-45965-6  
ePub-ISBN 978-3-446-46018-8

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei dem Autor.

Dieses Werk wurde vermittelt durch Aenne Glienke | Agentur für Autoren und Verlage,  
[www.AenneGlienkeAgentur.de](http://www.AenneGlienkeAgentur.de).

© 2019 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Damaris Kriegs  
Herstellung und Satz: le-tex publishing services GmbH  
Illustrationen: Tim Weiffenbach  
Coverrealisation: Stephan Rönigk  
Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen  
Printed in Germany



# Widmung

Dieses Buch widme ich allen, die sich aufmachen, ihre Persönlichkeit zu entwickeln, und ins Positive und Förderliche streben. Für mich hängen Konflikte mit der eigenen Haltung zur Welt zusammen. Sie haben etwas mit der Geschichte zu tun, die wir mit uns tragen. Sie haben täglich die Entscheidung zu fällen, was Sie mit der eigenen Haltung heute für eine Spur hinterlassen. Das, was Ihnen am meisten diesen Weg erschwert, sind Ihre alten Muster. Deshalb appelliere ich hier immer auch an die Eigenverantwortung, kenne aber den Druck, den alte Muster auf Sie ausüben. Je älter Sie werden, desto mehr leben Sie die alten Pfade Ihrer Familie, es sei denn, Sie sagen hier: „Nicht mit mir.“ Diese Kraft brauchen Sie, um Hinderliches nicht länger als Teil des eigenen Lebens zu akzeptieren. Ich wünsche Ihnen, diesen Entwicklungsweg, haben Sie ihn einmal eingeschlagen, nicht mehr zu verlassen. Auch wünsche ich Ihnen, in jedem Alter das Abenteuer Entwicklung einzugehen. Lassen Sie sich von hartnäckigen und langwierig erscheinenden Entwicklungsphasen nicht von Ihrem positiven Weg abbringen. Oft ähnelt die persönliche Verantwortungsübernahme einem teils steinigen Weg. Wollen Sie das Grüne und Wohlige wieder erreichen, erkennen Sie an, dass ein Nichthandeln Situationen verschlechtern kann. So können Konflikte mutieren und in Ihnen ein Gefühl auslösen, das eher einem kriegerischen Szenario zugeschrieben werden kann als unserem Leben in einer Wohlstandsgesellschaft. Das liegt an den alten Informationen. Von diesen alten Informationen kursiert eine Menge innerhalb aller Gesellschaftsformen. Packen Sie es an und steigen Sie aus den Hamsterrädern heraus. Genießen Sie jeden Entwicklungsschritt in die förderliche Richtung, dann trägt Sie Ihr Herz auf Händen.



# Vorwort

*„Führen Sie den Konflikt, ansonsten führt er Sie.“* Anke Sommer

Ich werde oft gefragt, weshalb ich ausgerechnet ein Buch über Konflikte schreiben wollte. Doch dies hat einen ganz einfachen Grund: In meinen Augen ist jede Lebensminute verschenkt, die wir mit einem Konflikt verbringen. Konflikte binden Kraft und beherbergen eine ideale Plattform für allerlei unbewusste Themen. Mit dem Aggressionslevel steigt der Krankenstand, und die Hoffnungslosigkeit vieler Mitarbeiter schlägt in Widerstand und Boykott um. Leistungsträger werden zum Außenseiter, Betriebsräte zum Gegner der Organisation, aggressive Mitarbeiter finden Gehör, während die stillen, loyalen Kollegen in Vergessenheit geraten. Führungskräfte springen zwischen diktatorischen, autoritären und hilflosen Führungsstilen hin und her. Unternehmen verlieren durch dieses „interne Konfliktchaos“ Monat für Monat Wirtschaftskapital. Die Organisation erkrankt.

Die meisten berufstätigen Menschen verbringen mehr Zeit an ihrem Arbeitsplatz als zu Hause mit ihrem Partner und der Familie. Um Sie vor unbewusster Belastung und deren Akzeptanz zu schützen, habe ich dieses Buch geschrieben. Ihr Schutz wird darin bestehen, selbst nicht länger Teil kaputt machender Systematiken zu sein. Dieses Buch möchte Sie dabei unterstützen, zu entdecken, wo in Ihrem Leben zerstörerische Mechanismen an Ihren Kräften zehren. Ich möchte Sie dazu einladen, mit dem Hinterfragen zu beginnen.

Mit diesem Buch erhalten Sie, lieber Leser, liebe Leserin, eine Leitlinie, mit der Sie zumindest einen Teil komplexer Störungen in Ihrer Firma erkennen und entfernen können. Das ist immer dort möglich, wo die entstörenden Handlungen unabhängig von der Teilnahme und den Handlungen anderer funktionieren. Sie alleine sind Initiator und durchführende Person. Seien Sie eingeladen, meinem Motto als Leadership-Coach „Aus negativ mach positiv“ zu folgen.

Dieses Buch baut auf Erfahrungen auf, die ich über Jahrzehnte bei Beratungen, Leadership-Coachings, Change-Management-Prozessen, Teamentwicklungen, Vortrags- sowie Prozessbegleitungstätigkeiten sammeln durfte. Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden in sämtlichen Fallbeispielen Namen, Geschlechter und die Unternehmenstätigkeit verändert, sodass keinerlei Rückschlüsse auf bestehende

Firmen und Unternehmen gezogen werden können. Sofern Sie meinen, jemanden zu erkennen, so ist das rein zufällig. Die Fallbeispiele sollen zur Veranschaulichung von Ursache und Wirkung der Konflikte dienen und eine Bewusstwerdung bewirken.

„Teil I: Dem Konflikt auf der Spur“ führt in das Thema Konflikte ein, schult Ihr Bewusstsein und fördert Ihre Leadership-Entwicklung. Viele Praxisbeispiele lassen Sie erkennen, wie Konflikte wachsen und was sie anrichten. Eine Vorlage zur Teilentstörung von Störungsbildern, die durch Konflikte entstanden sind, finden Sie im zweiten Teil des Buches. Zahlreiche Tipps und Regelungen zur Schaffung eines konstruktiven Arbeitsverhältnisses regen Sie an, selbst aktiv zu werden.

Zu jedem Kapitel gibt es einleitende Fragen, die Sie anregen sollen, gedanklich mitzuarbeiten. Alle Antworten finden Sie in der Zusammenfassung am Schluss eines jeden Kapitels sowie in den Zwischenreflexionen.

Benutzen Sie das Buch als Schulung und Ideensammlung für die Verbesserung Ihrer zwischenmenschlichen, geschäftlichen Beziehung oder als Hilfsmittel, wenn Sie statt des Konflikts wieder Ihre eigentliche Arbeit im Mittelpunkt sehen wollen. Das Buch informiert außerdem darüber, wo externe Unterstützung hilfreich ist, den Prozess in ein störungsarmes Unternehmen zu verkürzen. Hinweise, welche Maßstäbe Sie bei der Wahl Ihrer Begleitung anlegen sollten, finden Sie im gesamten Buch.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und nicht zuletzt zahlreiche Erkenntnisse, denn jeder Erkenntnis folgt eine nachhaltige Veränderung.

Ihre Anke Sommer

Besuchen Sie gern die Website zum Buch mit weiteren Themen zum Konfliktmanagement: [www.institut-sommer.de/buch](http://www.institut-sommer.de/buch)

Hier finden Sie unter anderem ein Interview mit mir, Hörproben sowie Termine zu Online-Lesungen. Außerdem erhalten Sie den Kontakt zu mir und Unterstützung für Ihre Konfliktenstörung.

# Inhalt

## TEIL I

### Dem Konflikt auf der Spur

<b>1</b>	<b>Wirkungen von Störungen</b> .....	<b>3</b>
1.1	Vier Gründe, warum Sie Konflikte beheben sollten .....	5
1.1.1	Konflikte verstärken sich .....	5
1.1.2	Konflikte verändern die Unternehmenskultur .....	5
1.1.3	Konflikte machen krank .....	6
1.1.4	Konflikte gefährden Existenzen .....	7
1.2	Der mutierte Konflikt .....	7
1.3	Störungsfolgen .....	8
1.4	Tabuisierung der Konfliktfolgen .....	9
1.5	Reflexion: Wie wirkt der Konflikt? .....	12
<b>2</b>	<b>Konflikt und Beziehung</b> .....	<b>13</b>
2.1	Der Zündstoff von Arbeitsbeziehungen .....	14
2.1.1	Eigenverantwortung und Autonomie .....	15
2.1.2	Kostenrisiko und Abhängigkeit .....	15
2.1.3	Mangelnde Absprachen und Alleingänge .....	16
2.1.4	Geschäftsschädigende Handlungen .....	17
2.1.5	Konflikte an der Grenze zur Intrige .....	18
2.1.6	Veränderungen von Beziehungen durch Macht .....	19
2.1.7	Rang und Position .....	21
2.1.8	Unmut im Arbeitsalltag .....	22
2.1.9	Atmosphärische Störungen .....	23
2.1.10	Die Kombination von Arbeit und Liebe .....	25
2.2	Reflexion: Sachlichkeit im Unternehmen .....	27

<b>3</b>	<b>Die Hintergründe von Disputen</b>	<b>29</b>
3.1	System und Konflikt	30
3.2	Rollen und Konflikt	32
3.2.1	Der Ganove	33
3.2.2	Der Diktator	34
3.2.3	Der Demütiger	34
3.2.4	Der Intrigant	35
3.2.5	Der Aggressor	35
3.2.6	Der Inquisitor	36
3.2.7	Der Peiniger	36
3.2.8	Der Widerständler	36
3.2.9	Der Sadist	37
3.2.10	Gevatter Tod	37
3.2.11	Der Attentäter	38
3.3	Der Umgang mit Rollen	38
3.4	Indizien für Rollen	40
3.5	Inneren Zusammenhalt stärken	41
3.6	Reflexion: Stabilität in der Firma	42
<b>4</b>	<b>Gute Zusammenarbeit</b>	<b>43</b>
4.1	Das Erfolgsprinzip „Liebe“	44
4.2	Positives Handeln	45
4.3	Fehlbarkeit anerkennen	47
4.4	Am Ball bleiben	48
4.5	Gemeinsame Ziele verfolgen	49
4.6	Erfolgsstrukturen integrieren	50
4.7	Erfolg versprechende Kooperationen	51
4.8	Reflexion: Was macht Zusammenarbeit erfolgreich?	53
<b>5</b>	<b>Die gefährlichsten Fallen für Arbeitsbeziehungen</b>	<b>55</b>
5.1	Was machen Missstände mit geschäftlichen Beziehungen?	56
5.2	Konflikte verzerren die Realität	57
5.3	Wie hält man Distanz?	59
5.4	Die zehn häufigsten Fallen	60
5.4.1	Unangenehme Wahrheiten	60
5.4.2	Emotionalität versus Rationalität	61
5.4.3	Vermeidungstaktik	62

5.4.4	Unterschätzung des Faktors „Krieg“ im Unternehmen	62
5.4.5	Abhängigkeit	63
5.4.6	Zuschreibungen	64
5.4.7	Angst stoppt Wachstum	65
5.4.8	Die Junior-Senior-Falle	65
5.4.9	Geschlechterkampf	66
5.4.10	Alte Muster	67
5.5	Sieben Hoffnungsfallen	70
5.5.1	Der Konflikt verschwindet von alleine	71
5.5.2	Wenn der andere sich ändert, wird alles wieder gut	71
5.5.3	Wenn DER geht, wird alles besser	71
5.5.4	Gewohnheit	72
5.5.5	Abdankungsmanagement	72
5.5.6	Guter Lohn gleicht Missstand aus	73
5.5.7	Illusion	74
5.6	Leadership-Entwicklung als Basis für freies Handeln	75
5.7	Reflexion: Wie werden Sie Fallen los?	76
<b>6</b>	<b>Kosten und Folgen von Konflikten</b>	<b>79</b>
6.1	Problem, Symptom und Signal	81
6.2	Die Grauzone	82
6.3	Konflikte und Emotionen	83
6.4	Positive Führung	84
6.5	Störende Informationen aufgreifen und entfernen	85
6.6	Reflexion: Konflikte begreifen	87
<b>7</b>	<b>Integration verschiedener weiser Sichtweisen</b>	<b>89</b>
7.1	Demut und Neutralität	90
7.2	Raus aus der Blockade	92
7.3	Der Schritt ins Unbekannte	93
7.4	Wissen teilen	94
7.5	G-Informationen	94
7.6	Falsches Helfen	95
7.7	Dienliches Verhalten	97
7.8	Verborgene Fähigkeit	98
7.9	Reflexion: Die Haltung entscheidet	100

<b>8 Körpersignale</b> .....	<b>103</b>
8.1 Der Körper kommuniziert mit .....	104
8.2 Körpersignale erkennen .....	106
8.3 Körperliche Schutzmechanismen versus Leadership .....	107
8.4 Persönlichkeitsgrenzen und ihre Signale .....	109
8.5 Grenzüberschreitung macht krank .....	109
8.6 Nutzen Sie Ihre Signale .....	111
8.7 Hauptgruppen der Signale .....	112
8.8 Übertragung von Signalen .....	117
8.9 Der träumende Moment .....	119
8.10 Realitätsverzerrungen erkennen .....	121
8.11 Den Prozess begreifen .....	122
8.12 Prozessschmerzen sind Signale .....	125
8.13 Was die Körperkontur zeigt .....	126
8.14 Reflexion: Was verbindet Signale mit Störungen? .....	128
<b>9 Von Zwillingsgemeinschaften lernen</b> .....	<b>131</b>
9.1 Zwangsbeziehungen und deren Auswege .....	133
9.2 Auf Distanz gehen .....	137
9.3 Den Konflikt mit Unterstützung beenden .....	139
9.4 Machtdynamiken und ihre Bedeutung .....	140
9.4.1 Ihre Rolle als Verantwortungsträger .....	142
9.4.2 Wann sollten Sie in einen Negativprozess eingreifen? .....	143
9.4.3 Schleichende Gefahren rechtzeitig erkennen .....	144
9.4.4 Durch Bewusstheit aussteigen .....	145
9.5 Die Gefahr des Identitätsverlusts .....	146
9.6 Arbeitsbeziehungen richtig strukturieren .....	148
9.7 Die richtige Verbindung .....	149
9.8 Erfolgsprinzipien auf einen Blick .....	150
9.8.1 Integrieren Sie Ihre Schwächen .....	151
9.8.2 Den eigenen Platz finden .....	152
9.8.3 Die kooperative Co-Existenz .....	153
9.9 Syndrome auflösen .....	155
9.9.1 Ein Symbiose-Syndrom entsteht .....	156
9.9.2 Symbiose als Erfolgsmodell .....	158

9.9.3	Voraussetzungen erfolgreicher Zusammenarbeitsbeziehungen ..	159
9.9.4	Änderungsbedarf erkennen .....	160
9.10	Reflexion: Unumgängliche Trennungen .....	162

## TEL II

### Eine Vorlage zur Teilentstörung von Konflikt(folgen)

<b>10</b>	<b>Maßnahmen und Strategie zur Entstörung .....</b>	<b>167</b>
10.1	Den Betriebsrat als Vermittler einschalten .....	168
10.2	Was Sie immer tun können .....	170
10.3	Teilentstören durch einen Klärungsprozess .....	170
10.4	Die rational orientierte Kooperationsstrategie .....	172
10.4.1	Aufgaben einer Kooperationsstrategie .....	172
10.4.2	Rationalität versus Emotionalität .....	173
10.4.3	Strategieentwicklung für ein förderliches Miteinander .....	176
10.5	Die ersten Schritte zur Entstörung Ihres Konflikts .....	176
10.6	Phase 1 – Akutmaßnahmen .....	178
10.6.1	Positive Informationen im Umfeld stärken .....	178
10.6.2	Entstörende Regeln etablieren .....	179
10.6.3	Konfliktphasen erkennen und handeln .....	181
10.6.4	Beispiele für weitere Akutmaßnahmen .....	183
10.7	Phase 2 – emotionale Intelligenz .....	184
10.8	Phase 3 – Konfliktbewältigungsplan .....	186
10.8.1	Die Federführung .....	186
10.8.2	Die Störungsanalyse .....	187
10.8.3	Maßnahmen zur Entstörung .....	187
10.8.4	Gewünschter Zustand bei Konfliktende .....	187
10.8.5	Dauer der Maßnahmen .....	187
10.8.6	Gemeinsame Idealvorstellung einer geschäftsförderlichen Arbeitsbeziehung .....	188
10.8.7	Erprobungs- und Testphase .....	189
<b>11</b>	<b>23 Regeln für eine erfolgreiche und förderliche geschäftliche Beziehung .....</b>	<b>191</b>
<b>12</b>	<b>Die Autorin .....</b>	<b>203</b>
<b>13</b>	<b>Über dieses Buch .....</b>	<b>205</b>
<b>Index</b>	<b>.....</b>	<b>207</b>



# **TEIL I**

**Dem Konflikt  
auf der Spur**



# 1

## Wirkungen von Störungen





### Wer streitet, verliert Kraft

Wissen Sie, dass Konflikte eine Unternehmenskultur nachhaltig verändern?

Wissen Sie, was passiert, wenn Sie in einer Störung bleiben?

Was haben Rollen mit Konflikten zu tun?

Weshalb machen ungelöste und emotionale Konflikte auf Dauer eine Zusammenarbeit unmöglich?

Netzwerkliches Arbeiten in Erfolgsgemeinschaften wird auf unternehmerischer Ebene immer wichtiger. Wissensaustausch, -ergänzung, Vertrauen und gegenseitige Förderung sowie Wertschätzung bilden heute die Säulen einer guten Zusammenarbeit, die damit ein stärkeres soziales Gewicht erhält. Eine gute Beziehung am Arbeitsplatz ist schon lange nicht mehr reine Privatsache. Wir rücken zusammen. Globalisierung und Vernetzung lassen die Geschäfte komplexer und damit die Schnittstellen Mensch und Kommunikation als Wirtschaftsfaktor umso wichtiger werden. Führungskräfte in Unternehmen haben neben der Führungsverantwortung, die sie tragen, auch die unternehmensinternen Prozesse zu führen. Je größer ein Unternehmen wird, desto mehr kontroverse Gedanken vereint es. Sogenannte kommunikative Schnittstellen entstehen am laufenden Meter neu. Unternehmen, die schnell gewachsen sind, können davon ein Lied singen. Am Anfang kannte man sich noch, aber dann blieb ein fremdes Gesicht auf dem Flur keine Ausnahme mehr, es wurde zur Alltäglichkeit. Ein Unternehmen wächst nie ohne Grund. Die Arbeitsflut möchte bewältigt werden, also werden neue Mitarbeiter benötigt. Doch wo viel Arbeit ist, da ist auch Druck, und wo Druck ist, gibt es früher oder später Probleme. Persönliche Verletzungen und Konflikte sind hier nicht fern.

Die meisten Menschen haben eine konkrete Vorstellung von einer idealen Zusammenarbeit. Einige verbinden eine gute Zusammenarbeit mit der Vorstellung von Harmonie. In oberen Führungsebenen geht es im Bestfall darum, die geschäftlichen Beziehungen lukrativ und harmonisch zu halten. In einem Großteil des geschäftlichen Zusammenwirkens sieht der Alltag aber leider genau umgekehrt aus. Statt von einem Antriebseffekt zu profitieren, durchläuft ein Großteil der Zusammenschlüsse Prozesse gegenseitiger Schädigung. Sind die Verantwortungsträger in eine Störung verwickelt, leidet das gesamte Unternehmen unter den Folgen. Förderliche Projekte kommen nun gar nicht mehr zustande. Der Blick für das Wesentliche, das Geschäft, geht verloren. Die kommunikativen Schnittstellen im Unternehmen verfangen sich in verletzenden Gesprächen und Diskussionen, die in den Beteiligten weiterschweben. Zum Schluss gelangt kaum ein Wort zum Gegenüber, das nicht schon durch den bestehenden Konflikt verfälscht empfangen wird. So erwachsen aus Kleinigkeiten Produktivitätshindernisse.

Willkommen in der Konfliktmühle beziehungsweise: **Willkommen im Schlachtfeld Arbeitsplatz.**

## ■ 1.1 Vier Gründe, warum Sie Konflikte beheben sollten

### 1.1.1 Konflikte verstärken sich

Ungeklärte Konflikte zermürben und erzeugen neben dem Druck auf das Alltagsgeschäft eine Eskalationsgefahr für die Zukunft, die umso schwerer einschätzbar wird, je länger der Konflikt nicht geklärt wird. Ein ungeklärter Konflikt kann sich jederzeit entladen, ein Umstand, der in verantwortungsstarken Berufen der Detonationskraft von Dynamit gleichkommen kann. Am Beispiel einer ärztlichen Gemeinschaftspraxis lässt sich das gut erkennen:



#### **Praxisbeispiel: Ärztliche Gemeinschaftspraxis**

Der Arzt haftet immer, und bei Konflikten in der Kooperation kann diese Haftungsfrage plötzlich sehr virulent im Raum stehen. Herr Dr. A. weiß das nur zu gut. Deshalb bemüht er sich, das zunehmend gereizter werdende Verhältnis zu seiner Partnerin in der Gemeinschaftspraxis, Frau Dr. S., zu ignorieren. „Im Falle eines Konflikts besteht immer die Gefahr“, so Herr Dr. A., „dass hintenherum Gerüchte gestreut werden bei den Institutionen, die dafür zuständig sind, Kunstfehler zu bearbeiten.“ Schon allein die Angst, dass Frau Dr. S. eines Tages diese Waffe gegen ihn benutzen könnte, veranlasst Herrn Dr. A., dem Konflikt aus dem Weg zu gehen, auch wenn es schon längst zwischen den beiden Partnern bröckelt und er sich dem Konflikt stellen müsste. Stattdessen ignoriert Herr Dr. A. die zunehmend aggressiven Reaktionen auf sein Erscheinen. Er geht auch darüber hinweg, als er plötzlichen, wütenden Attacken vor seinem Praxisteam ausgesetzt ist. Etwa zwei Jahre später musste er einen Rechtsanwalt beauftragen, um der Klage seiner Kollegin, er habe im Falle einer seiner Patientinnen fahrlässig gehandelt, Herr zu werden. Was er nicht bemerkt hatte, im Laufe des Konflikts hatte Frau Dr. S. begonnen, auch auf seine Patienten zuzugehen und sie zum Verhalten von Herrn Dr. A. zu befragen. Erst als die zweite Klage eintraf, bat Herr Dr. A. um eine professionelle Begleitung des Konflikts.

Nicht geklärte Konflikte und unausgesprochene Befürchtungen machen angreifbar und beeinflussen störungsverstärkendes Verhalten. Nichthinsehen bannt keine Eskalationsgefahr.

### 1.1.2 Konflikte verändern die Unternehmenskultur

Bei einem prozessorientierten Einsatz in einem großen Unternehmen fand sich folgende Dynamik:



### **Praxisbeispiel: Mittelständisches Unternehmen in der Medienbranche**

Das Team sitzt beieinander. Schnell ist zu erkennen, dass es einen „Sündenbock“ gibt. Im Sekundentakt wird diese Person reglementiert; ihr wird der Mund verboten, und setzt sie dennoch zum Sprechen an, folgt die Reaktion auf dem Fuß: Sie wird unterbrochen, es wird mit den Augen gerollt, gestöhnt und gepöbelt. Zwischendurch wird beschwichtigt. Alles halb so wild: „Wir machen nur Spaß.“ Auf die Frage, wie lange dieser „spaßhafte“ Umgang miteinander bereits gepflegt wird, folgt die Antwort: „Seit der Druck in der Firma so groß geworden ist, ist es nur noch mit Humor auszuhalten.“ Statt Streiten und Ankeifen sei das hier die bessere Lösung.

Dieses Beispiel zeigt, was passiert, wenn Konflikte und gereizte Situationen als gegeben hingegenommen werden. Signale werden übergangen, und deren Ursache kann sich ungestört weiter ausbreiten. In diesem Fall setzte eine Mobbingdynamik ein, die die Unternehmenskultur maßgeblich negativ beeinflusste.

### **1.1.3 Konflikte machen krank**

Konflikte produzieren Stress, stoßen interne Schmerzpunkte an und erinnern an schlechte Erlebnisse, kurz, sie machen etwas mit uns. Alles, was etwas in uns anstößt, zeigt sich auch von außen. Wir signalisieren eine Reaktion auf den Konflikt, und irgendwann zeigen sich Symptome wie Kopfschmerzen, Rückenleiden, Verdauungsbeschwerden und Co.



### **Praxisbeispiel: Mittelständisches Unternehmen im Informationswesen**

Herr L. ist seit Kurzem Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Vor seinen Mitarbeitern in Aktion fiel auf, dass er sich recht steif bewegte und immerzu lächelte. Dazu stand ihm der Schweiß auf der Stirn. Seine Kommunikation war gestelzt, und die Reaktionen auf ihn waren dementsprechend. Er bat darum, ihn zu einem guten Einstand in der neuen Firma zu begleiten. Mit dieser Ausstrahlung hätte das nicht geklappt. Ein kurzes Zwischengespräch mit Herrn L. brachte hervor, dass sein Ausscheiden aus der Vorgängerfirma nicht freiwillig war. Er wurde gegangen, nachdem sich seine Kollegen gegen ihn gestellt hatten. Dieser Konflikt mit der damit einhergehenden Verletzung wirkte noch nach und produzierte zahlreiche Folgesignale, die sich in Magenkrämpfen, Schwindelanfällen und Kopfschmerzen äußerten.

Ungelöste, unverarbeitete sowie nicht entschärfte Konflikte wirken nicht nur psychisch sowie physisch weiter, sie finden auch ihren Ausdruck im eigenen sowie im Reaktionsverhalten anderer.

### 1.1.4 Konflikte gefährden Existenzen



#### Praxisbeispiel: GmbH & Co. KG im Bauwesen

Zwei Unternehmer sind überzeugt, gemeinsam sei man doppelt so stark. Also schließen sie sich zu einer GmbH & Co. KG zusammen. Zunächst scheint alles gut zu gehen, doch dann schleichen sich Differenzen ein.

Zum Zeitpunkt meines Einsatzes sind beide Geschäftspartner bereits nicht mehr souverän. Das Level der Reizbarkeit ist hoch. Wenn einer nur den Mund aufmacht, ist der andere schon total aufgebracht und schreit. Auffallend ist eine krasse und vulgäre Wortwahl, obwohl beide Partner hochgebildet sind. Frau R. reagiert stark emotional und sprengt jegliche sachliche Ebene; sie springt immer wieder auf und droht, den Raum zu verlassen. Herr M. ist darüber verzweifelt und schwankt zwischen Flehen und Wut. Beide Seiten wollen nur noch eins: sich trennen und dem anderen nichts lassen. Die Situation ist das Ergebnis eines verschleppten Konflikts, verursacht durch Überbeanspruchung und einen äußerst hohen Stresspegel. Diesen Zustand stehen beide Partner etwa vier Jahre durch, bis die Situation endgültig entgleist: Es werden Schläge angedroht und Mitarbeiter „zur Sau“ gemacht. Selbst die Anwesenheit von Kunden ist kein Hinderungsgrund mehr, aufeinander loszugehen.

Es kommt zu einer Kündigungswelle. Die Gesellschafter bewältigen die Arbeit nicht mehr; erst als die Firma hochwertige Aufträge verliert, suchen die Partner Hilfe.



#### Zusammenfassung

Konflikte verschwinden nie von alleine. Lässt man sie laufen, dann erzeugen sie Druck, binden Arbeitskraft und -zeit, verursachen Kosten, machen krank, greifen durch geschäftsschädigende Verhaltensweisen die Existenzgrundlagen an und verändern diese auf Dauer.

## ■ 1.2 Der mutierte Konflikt

Die Wirkung von Konflikten wird unterschätzt. Die Praxis zeigt, dass Konflikten mit methodischen Ansätzen nicht beizukommen ist. Da sie in den Unternehmen als Ursache schwerster geschäftlicher Schäden nicht erkannt werden, mutieren sie zu erheblichen Risikofaktoren. Die Konflikte werden durch fehlendes Handeln sich selbst überlassen. Hilfe wird oftmals zu spät gerufen: In der Regel zu dem Zeit-

punkt, an dem nichts mehr geht. Die geschäftliche Existenz wurde längst untergraben, die Betroffenen sind krank geworden, gute Mitarbeiter gehen, verbleibende Mitarbeiter polarisieren sich, und die Unternehmenskultur zeigt Burn-out-Signale. In diesem Klima gedeihen Störungen aller Art, auch Störungen, die sich auf der zwischenmenschlichen Ebene austoben. Eine Mobbing- und Intrigenkultur zum Beispiel entsteht dort, wo auch die entsprechenden Rollen vorhanden sind. Unter „Rollen“ versteht man all die Aspekte, die durch nicht aufgegriffene und schwer verdauliche Informationen quasi eine Gestalt erhalten haben, in die die stressgeplagten Chefs, Kollegen und Mitarbeiter hineinschlüpfen, wenn sie mit dieser Rolle in ihrer Vergangenheit bereits zu tun hatten und wenn sie durch diese Rolle verletzt wurden. Im Falle einer sich bildenden Mobbing- und Intrigenkultur bekommen wir es etwa mit Rollen wie „der Denunziant“, „der Unterdrücker“, „der Wütende“ und „die graue Eminenz“ zu tun.



In einem Konflikt geht es weniger um Fakten, sondern um die Folgen von persönlichen Verletzungen. Doch darüber wird nicht gesprochen, es wird vielmehr so getan, als ob es um Fakten ginge. Jeder ist besonders dort verletzbar, wo er über eine (frühere) Verletzung nicht hinweggekommen ist. Dieses „Damals“ liegt häufig in der Kindheit und ist etwas „nicht Verdautes“ oder stammt von den Eltern oder den Generationen davor.

### ■ 1.3 Störungsfolgen

Auseinandersetzungen allein machen nicht krank, es ist vielmehr die Unveränderlichkeit der Störsignale, die dabei entstehen. Über Tage, Wochen und Monate setzen diese Signale dem Arbeitenden zu, so lange, wie er in der Situation verharret. Nicht jeder hat Neutralisierungsmechanismen entwickelt, die eine erfahrene Ungerechtigkeit, eine empfundene Demütigung und aufgestauten Ärger bereinigen. Die Störung beginnt, dauerhaft zu wirken. Über die Atmosphäre im Büro und auf den Fluren werden Störsignale ausgesandt. Das schwächt, führt zu Fehlverhalten und macht auf Dauer krank.

Führungspositionen, wie Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Vorstände, aber auch Steuerberater, Rechtsanwälte und Ärzte, weisen vermehrt das Merkmal von mangelnder Selbstfürsorge und Härte gegen sich selbst auf, wenn Stress und Druck überhandnehmen. Führende vergessen sich selbst, indem sie ihren Gefühlen nicht folgen, sondern rational darüber hinweggehen.

Das Beispiel eines Rechtsanwalts zeigt die Folgen eines Kreislaufs aus Wut, Aushalten und Verharren in einer zermürbenden Situation.